Treasury Board of Canada | Conseil du Trésor du Canada

management update

PS2000:

News from the central agencies

February 1991

Canada

Published by
Communications Division
Treasury Board of Canada

Printed on paper
containing recycled fibers

Imprimé sur du papier
contenant des fibres recyclées

91-02911/

Foreword

The White Paper called *Public Service 2000 – The Renewal of the Public Service* was tabled in the House of Commons on December 12, 1990, by Treasury Board President Gilles Loiselle on behalf of the Prime Minister. It represents the first ever comprehensive government policy statement on the future of the Public Service.

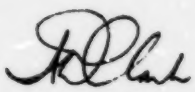
The White Paper outlines the values and principles that will guide the Public Service and maintain its professional and non-partisan character. And it lays out the direction the government will take in the future: ". . . the time has come to eliminate all but essential central controls, to deregulate and decentralize authority and to place the emphasis on the delivery of services and the creation of a results-oriented culture".

Although the bulk of the work in implementing PS2000 will take place in departments, central agencies have a key role to play. The purpose of this issue of *Management Update* is to provide information on what the central agencies are doing and plan to do in the coming months to help reform government-wide systems and support departments in making PS2000 a reality.

Since PS2000 was announced by the Prime Minister on December 12, 1989, three issues of *Management Update* have been published that relate closely to its progress:

- March 1990: a report on work of the task forces. On April 30, 1990, a status report was issued on 39 early task force recommendations, and decisions that had been approved.
- June 1990: "Shouldn't we be able to. . .?" Questions and answers on areas in which departments already have authorities.
- October 1990: remarks by Paul Tellier, the Honourable Gilles Loiselle and John Edwards at the ADM Update.

Management Update will continue to be a vehicle for keeping senior managers informed of progress on PS2000. As always, I encourage you to circulate *Management Update* to employees who report to you.



I. D. Clark
Secretary of the Treasury Board

Contents

Partnership for renewal: a message from Treasury Board President Gilles Loiselle 1

How central agencies are implementing PS2000 3

Changes at Treasury Board Secretariat and the five key Public Service-wide changes 5

The Public Service Commission and PS2000 10

The Office of the Comptroller General: measuring service to the public and the audit of risk are just some of its PS2000-related activities 12

Consultation and liaison: the PS2000 Secretariat 13

Managing consultations: a government commitment and PCO's new role in it 16

Partnership for renewal

A Message from Treasury Board President Gilles Loiselle

As government managers, you know that Canada is facing enormous challenges today. We have all been through a year of great upheaval and change. These are troubled times.

The economy is currently in recession, and restraint is here to stay as a fact of life for government managers and employees. Some Public Service unions are predicting a turbulent summer for collective bargaining. However, the government remains firmly committed to continuing to seek, as it has in the past, fair and responsible settlements that do not add to the inflationary and interest rate pressures that already exist.

This combination of recession, restraint and collective bargaining pressures could lead to dissatisfaction from users and clients of government programs just when we have rededicated ourselves to improving service to the public and acknowledging the vital contribution our employees make to delivering government programs.

We are going to have to call for understanding, good will and cooperation from our unions, our employees and our clients, as we try to create the climate that will result in solutions that our employees, clients and taxpayers can accept.

A partnership approach

One way to achieve this climate is by using a partnership approach. Why partnership? Because we are all stakeholders in these issues, and we all stand to lose if understanding, good will and cooperation are not forthcoming.

I would like to describe the partnership we are seeking with our renewal efforts for the Public Service.

First, to convert the vision of the White Paper on Public Service 2000 into reality will take commitment and understanding from the political level, and I can assure you that you have it from me, the Prime Minister, and our Cabinet colleagues.

Second, it will take strong leadership and cooperation from key central agencies, like the Privy Council Office, the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat, working in partnership with the departments and agencies of the Public Service, and I can assure you that you have this, too.

And third, it will take the partnership of employees from all departments, at all levels and in all regions of the country to meet the expectations that taxpayers and the government have for Public Service 2000.

By this, I mean to include deputy ministers and heads of agencies, their senior managers, regional managers, supervisors, support specialists such as auditors and personnel managers, and government employees and support staff in many occupations at the point of service delivery.

Every employee will be affected

Every employee of the Public Service will be affected by the Public Service 2000 reforms, and I can assure you that the changes are both meaningful and constructive. All employees will have a vital role to play in the improvements that will help them serve their clients better and which should lead to improved employee morale.

Changes are already taking place that will affect all of you, changes that will help you prepare to better serve your clients in the future. People must be kept informed about what is going on, and be given the opportunity to ask questions. This is something that departments must do. It cannot be done from the centre.

A partnership approach within departments between management and employee representatives can help pave the way for a smooth introduction of Public Service 2000 reforms, with as little confusion and misunderstanding as possible.

Public Service 2000 calls for a more people-oriented Public Service, but employees can only give their best when managers focus their own efforts on supporting, developing and encouraging them to serve their clients better.

A new partnership between managers and employees is essential to make Public Service 2000 a success as departments cut red tape, empower their employees to make decisions that affect service to clients, train them better, and help them build more meaningful careers.

We must listen

I care about what employees think, and I know that managers do, too. But we must take the time to listen to what they are telling us.

In my meetings and discussions, I am encouraging both unions and managers to try new approaches to resolving employee concerns, and my officials and I have read the recent report of the Public Service Alliance of Canada on employee morale with considerable interest.

The smooth introduction of major reforms cannot possibly be accomplished by the Treasury Board Secretariat alone, nor should it be. In many cases, working groups made up of Secretariat officials and subject matter experts on loan from departments will tackle, together, the complex, time-consuming work needed before the key reforms can begin to be put in place.

The health of the Canadian economy and the survival of Canada as a nation, along with the renewal of the Public Service to support these objectives, will require partnership in many forms. I believe these objectives can best be achieved through partnership, because we all have a stake in their achievement.

This article has been adapted from a speech made by Mr. Loiselle on January 16, 1991, to the fourth annual symposium of the Association of Professional Executives of the Public Service (APEX). For a copy of the full text, please contact Treasury Board's Communications Division, (613) 957-2400.

How central agencies are implementing Public Service 2000

by Ian Clark
Secretary, Treasury Board of Canada

The Prime Minister has asked the President of the Treasury Board to oversee the implementation of PS2000. Mr. Loiselle is supported by his Cabinet colleagues and assisted by deputy ministers and the senior staff of central agencies and departments.

Paul Tellier, the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, plays a key role by providing leadership to deputy ministers and acting as the Prime Minister's chief non-political adviser (see article on the PS2000 Secretariat for more information on Mr. Tellier's own steering and consultative committees).

Deputy ministers are involved in the implementation of PS2000 through the structure below:

[Chairpersons and members of committees are listed at the back of this Management Update]

Regular meetings of all deputy ministers

PS2000 is a frequent subject of discussion at the weekly meetings of deputy ministers and the semi-annual deputies' seminars.

Committee of Senior Officials (COSO)

The principal function of COSO is to advise the Prime Minister on the performance of deputies and the development of senior staff.

Human Resources Development Council (HRDC)

This newly-created group consists of four line-department deputies and four central agency deputies who have responsibility for human resources development. Their mandate is to act as a forum for pursuing the common interests of departments in the effective management and development of Public Service employees. Examples of areas to be examined include various aspects of employee career development and training.

Treasury Board Senior Advisory Committee (TBSAC)

This committee of 13 deputy ministers provides advice to the Treasury Board on issues with a service-wide impact, such as operating budgets, classification reform and Management Category restructuring.

Senior Personnel Advisory Committee (SPAC)

This committee advises the Public Service Commission on appointments, with particular attention given to those at the assistant deputy minister level, and it provides advice on staffing policies. It consists of five central agency deputy ministers and five deputies from operational departments.

Committee of Deputies on Employment Equity (CDEE)

This committee evolved from the original Deputy Ministers' Advisory Committee to the Task Force on Barriers to Women in the Public Service. Its mandate is to advise the Clerk of the Privy Council and the Secretary of the Treasury Board on the implementation of *Beneath the Veneer* and other employment equity issues related to the four target groups in the Public Service (women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minority groups).

The deputies on all these committees are currently working to ensure that new policies being developed in areas of their concern pursue the goals of Public Service 2000; that central agencies don't revert to the old ways of doing business – that is, by control; and that service-wide issues affecting the Public Service are openly discussed, with the views of departments that are affected given full consideration.

Looking outward: consultation with clients

"Consultation with the private sector is key to formulating dynamic government policies, and we are encouraged by the recommendations in the Public Service 2000 report which foster the consultation process. The Chamber is most supportive of the changes necessary to embed consultation in policy making."

Tim Reid,
President, Canadian Chamber of Commerce –
letter to the Prime Minister, December 6, 1990

"An important element of renewal will be to encourage a more outward-looking Public Service – one that consults effectively and welcomes the involvement of outsiders in policy deliberation. There is a need not just to overhaul rules, procedures and structures, but to change the culture."

Public Policy Forum

Changes at Treasury Board Secretariat

The Treasury Board Secretariat (TBS) has ceased to operate as an agency that functioned mainly in terms of control. It is reorienting itself internally towards guiding and helping departments, and it is dedicated to reducing central controls to the minimum necessary to maintain the cohesion of the Public Service.

The Secretariat has begun to focus more on results than on detailed procedures. It will be concentrating on building a consensus, sharing best practices, soliciting collaboration and fostering self-regulation.

Of the 80 or so decisions in the White Paper, about half pertain directly to Treasury Board policies or operating procedures. There are another 10 or 15 that require legislative change.

These recommendations will be the driving force in the workplans for the Secretariat for 1991, and for much of 1992 and 1993. The Secretariat is also reviewing PS2000 task force recommendations under its authority that are not in the White Paper to determine what follow-up may be necessary.

The Treasury Board will be devoting much of its attention to five system-wide changes that stem from the White Paper. The implementation of each of these major projects is overseen by a committee of senior departmental officials to ensure that the views and concerns of departments are taken into account as part of the implementation process.

The five key Public Service-wide changes are:

1. Operating budgets

A committee of associate and assistant deputy ministers and senior executives has been set up to oversee the introduction of operating budgets. The committee is chaired by Mel Cappe, Deputy Secretary of TBS's Program Branch. The work program is predicated on government-wide implementation for the 1993-94 fiscal year, with a series of progressively larger and more complex pilot projects being carried out in the intervening two years. Some of the critical work that has to be done includes:

- determining how to measure and manage the size of the Public Service, as this could remain a public policy issue for some time;
- developing options for ministers on the treatment of wages and other price increases once an operating budget is in place; and
- reviewing management processes and systems to ensure that the necessary accountability and management control mechanisms are in place, and ensuring that the transition is smooth and the benefits of operating budgets are achieved.

While reviewing the 1991-92 Multi-Year Operational Plans of departments, the Secretariat identified a number of potential candidates for conversion to an operating budget system and has received the President's agreement to discuss the establishment of pilot projects with them. Its Program Branch analysts are following up these potential pilot projects with departments.

The next steps involve setting up one or more working committees to address specific issues, identifying more candidates for pilot projects and seeking direction from Treasury Board on certain fundamental design features and implementation issues.

2. Management Category

As the White Paper indicates, the government has decided to rename the Management Category the Executive Group and to reduce the current six levels to five by integrating the SM and EX-1 levels. These decisions will take effect on April 1 of this year.

At the same time, the government has indicated that the creation of separate but parallel career streams for professional and technical specialists will be examined.

A related benefit of restructuring the Management Category is expected to be a reduction in excessive hierarchical management levels in departments, or "delayering". As noted in the White Paper, in most departments there are only three senior managerial levels below the deputy head. The support of all senior managers is required to ensure that this becomes the norm across the Public Service.

An interdepartmental working group of assistant deputy ministers is reviewing the Management Category classification standard to determine its ability to respond to such issues as delayering, delegation, service to the public and empowerment.

A committee of line and personnel managers at the assistant deputy minister level, chaired by Jean Thivierge, Assistant Secretary, General Personnel Management Division, has been formed to advise and assist the Treasury Board Secretariat in the tasks ahead.

3. Simplification of the classification system

A new task force on classification simplification officially began its work on January 3, 1991, to develop and implement a universal job evaluation plan and a classification standard for the proposed General Services (GE) group. This will be done in consultation with the Public Service unions. A committee of assistant deputy ministers and senior executives has been established to advise the task force.

The task force has asked all deputy heads to appoint departmental coordinators to help employees respond to a questionnaire which will assist the task force in its development of the universal job evaluation plan. The questionnaire will be completed by about 1,000 departmental employees selected from among the existing 69 occupational groups.

The cooperation of departments has been sought to second a number of classification specialists and managers for a period of two years to work on the universal job evaluation plan and the classification standard for the GE group, and to provide approximately 70 managers for a period of six months to evaluate positions in different occupational groups.

Lise Ouimet, Assistant Secretary of TBS's Classification, Equal Pay, Information and Pay Division, is taking the lead in the classification simplification process. The task force is headed by Gaston Poiré, formerly Director, Classification Policy, Training and Equal Pay Group.

4. Human resources development

A new Human Resources Development Branch has been established in the Treasury Board Secretariat to support the Human Resources Development Council (HRDC). The branch is composed of a secretariat and a small organization whose main purpose will be to develop strategies and broad policy through the involvement of departments.

Robert Lafleur, formerly Assistant Deputy Minister, Realty Services, Public Works Canada, has been appointed Secretary to the HRDC, and he heads the new branch.

The Council is one of the most visible expressions of the PS2000 commitment to better management of people in the Public Service. The new branch is a corresponding expression of solid commitment in the Treasury Board Secretariat to give real effect to the values and goals of the White Paper.

"A real change in the organizational culture of the Public Service is needed for training and development to be taken seriously."

Dorothy Wood,
Regional Training Officer, Alberta Region,
Agriculture Canada

The Council will assist deputies in responding to the challenges in the White Paper. Ten or so projects have been identified on which work is to begin. Among these are training, deployment, performance appraisal, and career planning and development.

Members of HRDC have begun to discuss with the unions and other interested parties some substantive issues of mutual concern.

A number of short- and long-term projects related to these issues have been identified. Some projects will be undertaken by central agencies, some will be carried out by a variety of experts brought in for specific assignments or participating in task forces, and, in some cases, departments will be responsible for conducting the project and delivering the product. In addition to specific projects, the HRDC will be developing a conceptual framework to guide policy development.

This collaborative approach should contribute to the effectiveness of the HRDC as a forum for pursuing the common interests of departments and agencies in the development of people.

5. Employment equity

The White Paper clearly attaches great importance to employment equity as an integral feature of human resources planning and development in the Public Service.

A variety of initiatives will be undertaken, including a new approach to target-setting based on recruitment, promotion and retention. This new approach is intended to better reflect both the interests of target groups towards real progress and the capacities of managers to make decisions affecting that progress.

Treasury Board staff will also be working with the Canadian Centre for Management Development as well as Training and Development Canada to increase the employment equity content in courses for managers, and with deputies to strengthen management accountability for employment equity.

A deputy ministers' advisory committee on employment equity provides advice and guidance.

Responsibility for employment equity has been assigned to Jim Mitchell, TBS's Assistant Secretary for a renamed Employment Equity, Planning and Policy Development division in the Personnel Policy Branch.

These five key PS2000-related changes are all major undertakings that will depend on close cooperation between Treasury Board Secretariat and departments. All of them relate to increased authority and flexibility for departments. As the White Paper strongly indicates, increased authority must be accompanied by enhanced accountability.

The Treasury Board Secretariat will be continuing to work with departments to ensure they have appropriate internal accountability mechanisms, and to ensure that its own expectations for departmental performance are both clearly expressed and focused on results.

The Secretariat will be doing this by continuing to build on the accountability frameworks established under the Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) approach, and through the Secretary's input into the appraisal of the managerial performance of deputy ministers by the Committee of Senior Officials.

An example of "new think": TBS's Administrative Policy Branch

As an example of how the Treasury Board Secretariat is responding to the challenge of PS2000, changes in its Administrative Policy Branch (APB) are profiled in this *Management Update*.

This branch has been undergoing a major evolution in its role since the introduction of IMAA in 1986. Streamlining of policies and increasing delegations to departments had already started when PS2000 was launched. The Task Force on Administrative Policies and Common Services highlighted the concerns of departmental managers in this area and accelerated the change in orientation at APB.

Initiatives undertaken by APB include the following:

- revision of existing policies: by March 1991, 70 per cent of all APB policies will have been rewritten and published, and will reflect the IMAA/PS2000 philosophy. Over the next year the branch will complete the revisions of the remaining policies.

  An example of policy simplification is the length of the policy on materiel management: a reduction from 138 pages of very detailed policies to two pages of basic principles, with 28 pages of guidelines;

- increased authorities and flexibility for departments. Contracting authority is a good example: basic delegated limits for authority to enter into contracts were doubled, reflecting the second such doubling of authority since 1986.

  Special contracting authorities were also given to meet unique program delivery situations, e.g., CIDA for delivery of foreign aid; Supply and Services Canada for acquisition of goods and services; Health and Welfare Canada for delivery of health care to Inuit; and Department of the Solicitor General for education of inmates. The definition of "competitive contract" was also broadened to provide greater flexibility by recognizing best efforts to achieve competition in the marketplace;

- dramatic reduction in the requirements for Treasury Board submissions by departments: from 1600 in 1986 to about 350 in 1991;

- eliminating unnecessary reporting requirements: from over 40 different reports previously, to nine reports annually.

In conjunction with these changes, APB has been changing its role from detailed policy direction and control to one of policy leadership and support to departments and functional communities. Feedback from the communities has been very positive.

New think: comments from managers

"The time has come to rid ourselves of unnecessary administrative procedures and controls so that employees can better serve the people of Canada."

Conrad Clément,
Human Resources, Western Region,
Canadian Parks Service

"The higher contracting levels and local purchasing authorities have significantly speeded up the approval process, reduced paperburden and opened the way for more delegation to line managers. Now the people who need the increased authority to do their jobs can receive it."

Walter Beazley,
Director General, Materiel, Contracting and Facility Management Branch,
Transport Canada

"Treasury Board's previous administrative policies left little, if any, room for departmental managers to exercise discretion in addressing day-to-day operational problems and circumstances. The new policy orientation is based on clear principles that allow managers the flexibility needed to exercise judgement and be held accountable."

Louis Tousignant,
ADM, Food Production and Inspection Branch,
Agriculture Canada

Recent developments at APB

Richard Paton has been appointed Deputy Secretary, Administrative Policy Branch. He replaces David McEachran, who has headed the branch since 1984. Mr. McEachran has been appointed Special Adviser to the Secretary of the Treasury Board.

One-stop shopping: some other changes at TBS

It is expected that through a restructuring of the Personnel Policy Branch and the (former) Staff Relations Branch, "one-stop shopping" can be provided by the Staff Relations Division to departments for pay and benefits interpretation, and the management of both bargained and non-bargained compensation will be improved.

With respect to collective bargaining, Jean-Guy Fleury has been appointed head of the new Staff Relations Division – created as a result of the restructuring – within the Personnel Policy Branch. He was recently the Deputy Director, Human Resources and Official Languages, of the Canadian Security and Intelligence Service.

Jean-Guy Fleury is presently meeting and consulting with the bargaining agents, departments, and members of the Public Service 2000 task force on staff relations to develop the basis of a new partnership in the area of employee relations.

The Public Service Commission and PS2000

by Robert Giroux
Chairman and Chief Executive Officer of
the Public Service Commission of Canada

The PS2000 task forces produced some 80 recommendations that have a direct impact on the Public Service Commission. While a detailed study of ways to implement many of these recommendations continues, we have already been able to lay the groundwork as an organization committed to achieving a successful renewal of the Public Service.

Several recommendations and initiatives from the White Paper on PS2000 will require legislative changes to the *Public Service Employment Act*. Essentially these changes would deal with such issues as redeployment, appointment to level, and recourse mechanisms. Other recommendations will be implemented through project plans which fall into six subject areas. Briefly, here are some of our activities in these areas.

Recruitment and referral

The Commission strives to compete successfully in the job market and recruit highly competent people. The Management Trainee Program, announced last December, is one way we do it – as is the Entry-Level Officer Selection Test.

A more accessible National Applicant Inventory System, improved application-for-employment forms, targeting specific segments of the employment market, and maintaining inventories of pre-screened candidates at the Commission and in departments, will be our major staffing tools of the 1990s.

The Management Category

Our goal is to introduce an appointment-to-level system for ADMs and an enhanced appointment-to-position policy for EX-1 to 3 levels by this fall following consultation with line managers and the heads of personnel. We will be developing new selection guidelines to ensure that management excellence is pursued at both the corporate and departmental levels.

We will focus on assessment techniques and career counselling skills, and include more target group members in selection committees. As well, we will encourage the use of part-time work and job-sharing.

The Commission will support and encourage career development through assignment, secondment and transfer programs for the Management Category and feeder groups (SM minus one and two).

Assessment and career development

The Commission intends to provide a fuller range of career development and counselling services in the future to meet the needs of employees.

Over the next two years, we will be consulting with departments to develop a leadership competency questionnaire with multiple uses in departmental and service-wide career development programs. We will provide departments with professional assessment services to diagnose employees' career interests, personal workstyle and skills, and help departments implement career counselling services.

This year we are working with the personnel community and line managers to develop and implement an Assessment Centre for entry into the Executive Group (formerly, Management Category) that will help in the assessing, selecting and developing of employees who have the potential to become talented leaders and managers at the senior levels.

As well, we will be revising and updating our in-basket and simulation tests to bring them in line with the recently developed *Profile of Public Service Leaders and Managers*.

Staffing delegation

The Commission will provide the policies, tools and information necessary to make sure human resources management during the process of staffing is carried out effectively, and it will help develop the expertise, knowledge, skills and professional competence of staffing specialists.

We recognize the critical role human resource specialists must play by providing expert advice and support to managers. As the link between personnel and line management, their role will expand to become one of partnership with management.

In conjunction with line managers and the staffing community, we will shortly be developing a statement of the roles and responsibilities of managers in human resources management in the area of staffing; a staffing guide for managers; and a question-and-answer document on the staffing system and how to use it effectively.

Training materials and workshop packages will help managers and staffing consultants define their respective roles.

Recourse

Our goal in the area of recourse is to accelerate and improve the appeals process and reduce the number of appeals and late withdrawals. The Commission is currently producing a second video on the appeals process designed to help staffing officers better defend appeals.

Audit

We will examine annually the relevancy of PSC policies aimed at ensuring delegation of, and accountability for, staffing authority. Starting in 1991-92, we will also conduct service-wide audits on specific staffing practices, such as the exclusion order for transfers, area of competition and term employment.

To conclude, we have already taken the first steps in implementing the recommendations of PS2000. Now we move ahead in conjunction with the clients we serve – modifying, changing and revamping to make the Public Service a model organization in human resources management.

Public Service 2000 and the Office of the Comptroller General

by Andrew Macdonald,
Comptroller General of Canada

Financial management is evolving in response to the change in culture to empowerment and accountability. Internal audit is adapting to contribute to more cost-effective controls in support of empowered managers. Similarly, program evaluation will increase emphasis on results and on service to the public.

The Office of the Comptroller General's (OCG) professional development activities for the three communities (audit, evaluation and financial officers) have been oriented for some time now to good human resource management.

Each community participates with the OCG in developing its own response to PS2000. The Senior Financial Officers' conference in November 1990 set the upcoming priorities for the financial community. These include: more service to our clients, the program managers and others who control a budget; better information technology to improve managers' access to timely financial information; a concentration on human resource management; and a better understanding of managing risk.

Four subcommittees were created to examine specific aspects such as common systems, corporate memory and best practices, empowerment, and teamwork with line managers.

Best practices encouraged

The Chief Accountant's Council is an OCG-sponsored forum for directors of finance and their central agency counterparts. The Council produced a compendium of best payment practices, and is reviewing all regulations that support the financial management policy framework to eliminate prescriptive language. A Financial Management Systems Symposium is now providing the financial community in Ottawa and the regions with a forum to exchange ideas and information.

Other activities are under way. The well-established Financial Officer and Internal Audit Recruitment and Development (FORD/IARD) program will provide approximately 60 new graduates a one-year rotating training and educational experience in departments, leading to a permanent position.

Something new is the Education Leave Co-op Replacement (EDCO) program. It enables junior financial officers, many of whom are women, whose careers are blocked because they lack a degree or professional qualification, to take educational leave to complete their studies. The OCG arranges for qualified co-op student replacements whose experience can then count for a portion of their practical requirements should they become FORD/IARD candidates. Fifteen students are already enrolled.

Another initiative is our financial officer rotational assignment program. Its purpose is to match employees seeking a change of employment, new challenges or a developmental assignment with opportunities in other departments.

The audit of risk

The internal audit community is assessing risk-based auditing of managerial accountability, the elimination of unnecessary controls and ways to improve efficiency. An Audit Information Network provides on-line access to audit methodology, reference material, E-mail and data bases for auditors across the country. The Network promotes cooperation and the exchange of good audit practices.

Focus on results

Empowerment and accountability are pivotal to the changing demands on program evaluators. We issued new working standards for the evaluation of departmental programs, and a reference document on evaluation methods. Some related course material and a revised policy on departmental evaluation are in the works. In addition, practical examples of measuring program performance and service to the public are in preparation for use in departments and agencies.

Consultation and Liaison: the PS2000 Secretariat

by John Edwards
Manager, Public Service 2000

> *"We are confident that PS2000 has a strong foundation for success. Its leaders . . . can count on the advice and support of fellow IPAC members across Canada."*
>
> Ivo Krupka,
> President, Institute of Public Administration of Canada (NCR)
> December 3, 1990

The Public Service 2000 Secretariat is part of the Privy Council Office (PCO). It is a small unit that was set up on a temporary basis to provide a central focus for renewal. While administratively part of the PCO, it functions as a partnership with departments and agencies, many of which have loaned or seconded staff to work there.

The PS2000 Secretariat has more work to do. Soon to be released is the second report of the Task Force on Training and Development, as well as three more task force documents. From the Task Force on Service to the Public will come the best practices document, *Learning from Success: Exemplary Practices in Service to the Public*, and from the Task Force on Workforce Adaptiveness will be released a guide on effective organizations and managing change in the Public Service (often referred to as "The Guide for the Perplexed").

This guide is actually the third and final part of this task force's report, and in cooperation with the Institute for Research on Public Policy, PS2000 will also release an annotated bibliography of the task force's research on adaptive organizations.

The PS2000 Secretariat tackles its roles with a team approach. Key members responsible for working with departments and central agencies include Derek Sweet from Transport Canada, Yvon Charlebois from Revenue Canada – Customs and Excise, Robert Blain from the House of Commons, and Claire McQuillan from Privatization and Regulatory Affairs.

Stephen Boissonneault from the Public Service Commission joined the Secretariat last month to coordinate communications. Darryl Perry, from Communications Canada, is leaving to work on consultation policy in the PCO.

PS2000 was never intended to be a "quick fix" to the challenges facing the Public Service. Many of the reforms will take several years to realize. Experience in the private sector has shown that implementing major cultural and administrative change on this scale in a large organization takes a long time.

The PS2000 Secretariat will continue to work with line departments and central agencies, managers and staff specialists, the private sector and the Public Service unions on the implementation of reforms.

This involves identifying the outstanding issues to be resolved, tracking positions of all the stakeholders, conceiving or seeking ideas and strategic approaches to problem-solving, and attempting to build consensus and support around solutions. It also involves coordinating preparations for legislative amendments.

Executive support

The PS2000 Secretariat provides executive support to a weekly meeting of a PS2000 steering committee chaired by the Clerk of the Privy Council with heads of the central agencies and other senior officials. The PS2000 Consultative Committee, also chaired by the Clerk, continues to provide advice and is also supported by the Secretariat.

In addition to providing regular briefings and updates to the Clerk and Associate Clerk, periodic briefings to the deputy minister community, and to assistant deputy ministers at their semi-annual ADM Updates, the Secretariat also works closely with the Office of the President of the Treasury Board to support Mr. Loiselle's active leadership role in PS2000.

Consultation with employees and unions

Last fall the government decided not to introduce legislation on PS2000 in order to allow for further discussions with the Public Service unions and other stakeholders on the PS2000 recommendations that have raised questions or caused concerns.

Under the auspices of the National Joint Council (NJC), a series of special consultation meetings has been set up with the unions to explore those issues which cause the unions concern, to build a better understanding of the nature, intent and impact of specific PS2000 reforms, and to identify possible solutions to perceived difficulties. This approach follows the consultations held with the unions last September at Montebello, Quebec, which included PS2000 task force representatives.

The first special NJC meeting on PS2000 was held on January 12. Ian Clark, Secretary of the Treasury Board, gave the unions a detailed look at TBS's implementation plan, and I illustrated the range of activities under way in departments (based on a listing of selected departmental initiatives, soon to be distributed to departmental PS2000 coordinators).

Mel Cappe, Deputy Secretary, Program Branch at TBS, gave a presentation on operating budgets which led to considerable discussion. A general union consensus emerged that if decisions on contracting out were made with all costs taken into account, their fears would be substantially reduced.

Understanding will not develop as a result of these PS2000 NJC meetings alone, but rather through managers and unions working together constructively in departments and at local levels.

The Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) chose not to attend this first meeting. The absence of PIPSC continues to emphasize the need for employees and managers to continue their efforts to build renewed partnerships and share information and concerns.

Treasury Board President Gilles Loiselle has been very clear in his message of encouraging further discussion and consultations. His personal commitment to renewal of the Public Service is very real, and he intends to meet government employees working outside Ottawa in the months ahead in order to hear from as many people as possible.

Information management

One of the greatest challenges of PS2000 is getting information out to employees on the front line. The production and distribution of information materials continues to be a major task with the Secretariat averaging 300 separate requests per month. The demand for speaking engagements and presentations averages about 20 per month.

As well, the Secretariat receives hundreds of suggestions and comments directly from employees.

One of the ways to nurture change is to build on information sharing. In the months ahead the Secretariat will be working in partnership with departments and central agencies to identify and publicize innovative ideas and "best practices" of Public Service administration gleaned from various federal organizations.

Media relations and promotion

Trying to contact the appropriate person or office in the federal government for information can be challenging for news reporters, so the Secretariat continues to serve as one of the main contact points for news media seeking information or interviews on PS2000 and Public Service renewal.

Promoting public interest in a proactive way is one of the media relations functions performed by officers in the Secretariat, and getting information out to the news media is an important part of the PS2000 communications strategy, with special emphasis on getting materials quickly to the news media who follow PS2000 in the National Capital Region as well as in the regions.

Liaison

One of the key roles of the Secretariat is communicating with departmental managers and coordinators on progress and plans for implementation. By maintaining regular contacts and attending departmental planning and information sessions, the Secretariat is able to develop a broad overview of what is happening on PS2000 across the federal community and share that knowledge and insight with managers in departments and central agencies.

> *"This initiative was begun last year as an exercise in changing the Public Service's culture so that it becomes more responsive to the public by cutting red tape and simplifying the rules....reform of the bureaucracy is something that is crucial to all Canadians and for a healthy future for this country."*
>
> **The Ottawa Citizen**
> editorial – December 15, 1990

The Secretariat organizes regular meetings for departmental coordinators to focus attention and discussion on particular issues and to share experiences. At the December meeting, External Affairs and International Trade Canada described its new ombudsman function; Industry, Science and Technology Canada related its experience with subordinate appraisals of superiors, and Employment and Immigration Canada reported on its progress in building a new partnership with Public Works Canada on accommodation.

At the time of printing, the next meeting of departmental PS2000 coordinators, scheduled for January 31, was to feature rewards and recognition; the Auditor General's self-help learning centre; and a presentation on managing change from "The Guide for the Perplexed", mentioned earlier.

The Secretariat plans to distribute soon to departments and agencies the first of a series of listings of departmental initiatives in specific areas. This listing, which is being developed in liaison with departmental PS2000 coordinators, will help departments and managers identify others who have already made progress in various areas, such as PS2000 organization, career counselling, performance review, and employee orientation. This type of linkage will facilitate the sharing of information and experiences.

The Secretariat has also been strengthening its partnership with regional federal councils of senior managers in order to ensure regional input and views on the impact of PS2000. Regional councils have increasingly played an active role directly in PS2000 by submitting views and ideas, organizing discussion groups and seminars, sharing experiences among departments in the regions, and assisting the Secretariat in coordinating regional visits, events and major distributions.

Managing consultations: a government commitment and PCO's role in it

by Paul Tellier
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

Consultation is more than just a cliché in the federal Public Service, but not everyone thinks it's our strong suit.

There are many information gaps and misconceptions when it comes to our record on consultation. No one, inside or outside the federal government, for example, can quantify the amount of consultation that is going on. I'm not even certain that consultation means the same thing to all of us.

Demonstrating commitment to the principles of consultation is essential for good management in the 1990s. Canadians have made it clear that they feel increasingly alienated from government. Many wonder whether they are really being listened to and heard.

Consultation is, therefore, a principal concern and primary focus of Public Service renewal. We need to consult better and more broadly in many cases, but we need to do so with the proper tools. We also need to be in a position to crow a little about consultation that does take place across the federal Public Service, and be in a better position to respond to clients and critics.

I have asked Daniel Gagnier, the Deputy Secretary to the Cabinet for Communications, to add "Consultation" to his job title and responsibilities.

Dan's job will be to collaborate and consult with managers and others in the preparation of guidelines on consultation. He will be calling on experts and interested individuals to arrive at a practical means of promoting an open and consultative culture in government.

Consultation does not necessarily mean consensus. However, both within and outside the Public Service, consultation must be perceived as being meaningful, genuine, and capable of making a difference.

I believe that consultation is an interactive and iterative process – one that seriously considers and encourages the attitudes, ideas and involvement of stakeholders in the development of policy, and in the design and delivery of government programs.

The consultative "loop" is not closed, in my view, unless, and until, members of the public who took the time to share information with us are given feedback on the end results of the consultation process.

We want to demonstrate that consultation is alive, well and important to the Public Service, and a clearing-house approach will be set up with PCO playing a coordinating role in developing a consultative culture within government.

Membership – Committees

Committee of Senior Officials (COSO)

P.M. Tellier (Chair) – PCO
M.Y Catley-Carlson – HWC
D.B. Dewar – CCMD
de M. Marchand – EAITC
G.S. Shortliffe – PCO
J. Bourgon – CCAC
I. D. Clark – TBS
R.J. Giroux – PSC
J.-J. Noreau – Agr
J.S. Stanford – SGC

Human Resources Development Council (HRDC)

I. D. Clark (Chair) – TBS
D.B. Dewar – CCMD
J.-J. Noreau – Agr
G.S. Shortliffe – PCO
M.Y. Catley-Carlson – HWC
R.J. Giroux – PSC
L. O'Toole – PWC
J.S. Stanford – SGC

Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC)

I. D. Clark (Chair) -TBS
J. Edwards – PCO
A. Gourd – Com
H. Labelle – TC
B. Rawson – F&O
H. Swain – INAC
M. Massé – CIDA
J. Bourgon – CCAC
R.J. Giroux – PSC
P. Gravelle – RCT
A. Macdonald – OCG
G.S. Shortliffe – PCO
J.C. Tait – Jus
N. Mulder – SSC

Senior Personnel Advisory Committee (SPAC)

R.J. Giroux (Chair) – PSC
M.Y. Catley-Carlson – HWC
D.B. Dewar – CCMD
A. Macdonald – OCG
J.-J. Noreau – Agr
G.S. Shortliffe – PCO
J. Bourgon – CCAC
I. D. Clark – TBS
A. Kroeger – EIC
de M. Marchand – EAITC
G. Stewart – PSC
G. Scott – PSC

Committee of Deputies on Employment Equity

I. D. Clark (Chair) – TBS
R. Chrétien – EAITC
J. Edwards – PCO
R.J. Giroux – PSC
N. Hughes-Anthony – PRA
H. Labelle – TC
J. Smith – Royal Commission on Passenger Transportation
J. Bourgon – CCAC
D.B. Dewar – CCMD
I.P. Fellegi – SC
R. Hubbard – RC-CE
A. Kroeger – EIC
G.S. Shortliffe – PCO
K. Stanley – SWC

Operating Budgets Steering Committee

M. Cappe (Chair) – TBS
G.G. Capello – TBS
L. Goulet – EC
H. Ladd – RCT (Calgary)
D.J. McEachran – TBS
J. Murray – INAC
L. Tousignant – Agr
S. Borup – PWC (Mississauga)
B. Gorman – OCG
B. Lacombe – TBS
A. Macdonald – OCG
J. McLure – ND
R. Quail – TC
B. Veinot – PWC

Interdepartmental Advisory Committee on Restructuring the Management Category and on Classification Simplication*

J. Thivierge (Chair) – TBS
J.-M. Duguay – EIC (St. John's)
D. Lindley – ND
L. Ouimet – TBS
M. Reteff – RC-CE
C. Bernier – TC
R. Gagnon – INAC
S. Hurtubise – CCAC
B. Morrissey – F&O
L. Potvin – PWC
R. Rittenberg – RCT
I. Glen – SGC

*This committee is chaired by Lise Ouimet when dealing with classification matters below the Management Category

Conseil du Trésor du Canada | Treasury Board of Canada

elles

gestion

FP2000:

Nouvelles des organismes centraux

Février 1991

Canada

Publié par la
Division des communications
Conseil du Trésor du Canada

Imprimé sur du papier
contenant des fibres recyclées

Printed on paper
containing recycled fibers

Avant-propos

Le 12 décembre 1990, le président du Conseil du Trésor, M. Gilles Loiselle, a déposé à la Chambre des communes, au nom du Premier ministre, un Livre blanc intitulé *Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada*. Ce document représente la première déclaration de principe détaillée sur l'avenir de la fonction publique.

Le Livre blanc énonce les valeurs et principes qui guideront la fonction publique et en maintiendront le professionnalisme et l'impartialité. Il précise en outre l'orientation du gouvernement: « ...le moment est venu de renoncer aux contrôles qui ne sont pas essentiels, de déréglementer et de décentraliser le pouvoir ainsi que de mettre l'accent sur la prestation des services et l'instauration d'une mentalité qui valorise les résultats obtenus. »

Bien que le plus gros du travail relatif à la mise en oeuvre de FP2000 s'effectue dans les ministères, les organismes centraux ont un rôle important à jouer. Le présent numéro de *Nouvelles de la gestion* a pour but de vous informer de ce que font actuellement les organismes centraux et de ce qu'ils prévoient faire au cours des prochains mois pour réorganiser les systèmes à l'échelle du gouvernement et aider les ministères à appliquer FP2000.

Trois numéros de *Nouvelles de la gestion* portant plus particulièrement sur les progrès de FP2000 ont été publiés depuis l'annonce de cette initiative par le Premier ministre le 12 décembre 1989:

- Mars 1990 : Rapport d'étape sur les réalisations des groupes de travail. Un rapport de situation sur 39 recommandations préliminaires et sur les décisions approuvées a été publié le 30 avril 1990.

- Juin 1990 : « Ne pourrions-nous pas...? », série de questions et réponses sur les domaines relevant déjà de la compétence des ministères.

- Octobre 1990 : Exposés de M. Paul Tellier, de l'honorable Gilles Loiselle et de M. John Edwards, à l'occasion de la journée des SMA.

Nouvelles de la gestion demeurera un mécanisme utile pour informer les cadres supérieurs des progrès de FP2000. Comme toujours, je vous encourage à faire circuler ce numéro parmi votre personnel.

I. D. Clark
Secrétaire du Conseil du Trésor

Table des matières

Partenariat en vue du renouveau: Message de M. Gilles Loiselle, président du Conseil du Trésor 1

Comment les organismes centraux mettent en oeuvre FP2000 3

Les changements au Secrétariat du Conseil du Trésor et les cinq principaux changements de la fonction publique 5

La Commission de la fonction publique et FP2000 10

Le Bureau du contrôleur général: la mesure du service au public et la vérification des risques au compte des initiatives liées à FP2000 12

Consultation et liaison: le Secrétariat de FP2000 13

La gestion des consultations: l'engagement du gouvernement et le nouveau rôle du BCP à ce sujet 16

Partenariat en vue du renouveau:

Message de M. Gilles Loiselle, président du Conseil du Trésor

En tant que gestionnaires du gouvernement, vous n'ignorez pas que le Canada est aujourd'hui confronté à des défis gigantesques. L'année qui vient à peine de finir a été pour chacun et chacune d'entre nous une période de grand bouleversement et de profond changement. Nous traversons une époque perturbée.

Notre économie est en récession, et l'austérité est appelée à demeurer le pain quotidien des gestionnaires et des employés de l'État. Quelques syndicats de la fonction publique prédisent un été mouvementé dans le domaine des négociations collectives. Mais le gouvernement est résolu à chercher, comme par le passé, à en arriver à des règlements justes et responsables qui ne viennent pas accentuer les pressions existantes sur l'inflation et les taux d'intérêt.

Ce contexte marqué par la récession, les compressions budgétaires et les pressions résultant des négociations collectives risque de provoquer de l'insatisfaction chez les usagers des programmes gouvernementaux, au moment même où nous nous sommes réengagés à améliorer le service au public et à reconnaître la contribution essentielle de nos employés à la prestation des programmes gouvernementaux.

Nous devrons faire appel à la compréhension, à la bonne volonté et à la collaboration de nos syndicats, de nos employés et de nos clients pour créer un climat qui débouchera sur des solutions que pourront accepter tant nos employés que nos clients et les contribuables.

Le recours au partenariat

L'une des façons de créer ce climat est d'avoir recours au partenariat. Pourquoi le partenariat? Parce que nous sommes tous des intervenants dans ces dossiers et que nous y perdrons tous si nous ne parvenons pas à obtenir la compréhension, la bonne volonté et la collaboration dont nous avons besoin.

J'aimerais vous décrire le partenariat que nous cherchons à établir par nos efforts de renouveau de la fonction publique.

En premier lieu, pour que la vision décrite dans le Livre blanc sur Fonction publique 2000 se concrétise, il faudra pouvoir compter sur l'engagement et la compréhension de la classe politique. Or, je puis vous assurer que cet engagement et cette coopération vous sont acquis de ma part, de la part du Premier ministre et de celle de nos collègues du Cabinet.

En deuxième lieu, il faudra pouvoir compter sur un leadership énergique et la coopération des organismes centraux, notamment leBureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui joindront leurs efforts, en tant que partenaires, à ceux des ministères et organismes de la fonction publique. Je puis vous assurer que ce leadership et cette coopération vous sont également acquis.

En troisième lieu, il faudra compter sur la participation des employés de tous les niveaux, de tous les ministères et de toutes les régions du pays pour répondre aux attentes des contribuables et du gouvernement à l'égard de Fonction publique 2000.

J'entends par là qu'il faudra mettre à contribution les sous-ministres, les administrateurs généraux des organismes, les gestionnaires supérieurs, les gestionnaires régionaux, les superviseurs, les spécialistes qui les secondent, tels que les vérificateurs et les

gestionnaires du personnel, ainsi que les employés du gouvernement et le personnel de soutien exerçant un grand nombre de professions là où les services sont dispensés.

L'affaire de tous

Tous les fonctionnaires seront touchés par les réformes découlant de Fonction publique 2000, et je vous assure que les changements envisagés sont à la fois importants et constructifs. Tous les employés auront un rôle critique à jouer dans la mise en oeuvre des améliorations qui les aideront à mieux servir leur clientèle et qui devraient contribuer à rehausser leur moral.

Des changements se produisent déjà qui vont toucher chacune et chacun d'entre vous et vous aider à mieux servir votre clientèle à l'avenir. Il faut tenir les employés au courant des événements et leur donner l'occasion de poser des questions. Cette responsabilité incombe aux ministères et non aux organismes centraux.

Un partenariat entre gestionnaires et représentants des employés au sein des ministères peut ouvrir la voie à une mise en oeuvre harmonieuse des réformes découlant de Fonction publique 2000 et minimiser les risques de confusion et de malentendu.

Fonction publique 2000 met l'accent sur une fonction publique axée davantage sur les personnes, mais les employés ne peuvent donner leur pleine mesure que si les gestionnaires s'emploient à les appuyer, à leur assurer un perfectionnement professionnel et à les encourager à mieux servir leur clientèle.

La création d'un nouveau partenariat entre gestionnaires et employés est essentielle à la réussite de Fonction publique 2000, alors que les ministères réduisent les tracasseries administratives, autorisent leurs employés à prendre des décisions ayant une incidence sur le service au public, leur donnent une meilleure formation et les aident à se tailler une carrière plus enrichissante.

Nous devons être à l'écoute

J'attache de l'importance à l'opinion des employés et je sais que c'est aussi le cas des gestionnaires. Cependant, il nous faut prendre le temps d'écouter ce qu'ils ont à nous dire.

À l'occasion des réunions et des discussions auxquelles je participe, j'encourage les syndicats aussi bien que les gestionnaires à mettre à l'essai de nouvelles méthodes pour répondre aux préoccupations des employés. Mes collaborateurs et moi-même avons lu avec beaucoup d'intérêt le récent rapport de l'Alliance de la Fonction publique du Canada sur le moral des employés.

La mise en oeuvre en douceur de réformes d'envergure ne saurait et ne devrait pas relever uniquement du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans bien des cas, des groupes de travail constitués d'agents du Secrétariat et de spécialistes des questions à l'étude, détachés par les ministères, s'attaqueront ensemble à la tâche longue et complexe préalable à la mise en oeuvre des réformes.

Pour que la santé de l'économie canadienne et la survie du Canada en tant que nation soient assurées, et que le renouveau de la fonction publique nécessaire pour atteindre ces objectifs devienne une réalité, il faudra bâtir un partenariat aux multiples facettes. Je suis persuadé que le partenariat est le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs, car de cette façon, leur poursuite devient un enjeu pour chacun et chacune d'entre nous.

Cet article est tiré d'une allocution prononcée par M. Loiselle, à l'occasion du Quatrième symposium annuel de l'Association professionnelle des Cadres de direction de la fonction publique du Canada (APEX), le 16 janvier 1991. Vous pouvez obtenir le texte complet de cette allocution en vous adressant à la Division des communications du Conseil du Trésor au (613) 957-2400.

Comment les organismes centraux mettent en oeuvre FP2000

par Ian Clark
Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada

Le Premier ministre a demandé au président du Conseil du Trésor de veiller à la mise en oeuvre de FP2000. M. Loiselle peut compter sur l'appui de ses collègues et sur l'aide des sous-ministres et des cadres supérieurs des organismes centraux et des ministères.

Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, M. Paul Tellier, joue un rôle de premier plan; il guide les sous-ministres et fait fonction de conseiller non politique principal du Premier ministre. (Voir l'article au sujet du secrétariat de FP2000 pour plus de renseignements sur les comités directeurs et consultatifs de M. Tellier.)

Les sous-ministres participent à la mise en oeuvre de FP2000 en vertu de la structure présentée ci-après.

[La liste des présidents et présidentes des comités, de même que de leurs membres, figure à la fin du présent numéro.]

Réunions périodiques de tous les sous-ministres

FP2000 revient souvent dans les discussions, à l'occasion des réunions hebdomadaires des sous-ministres et de leurs colloques semestriels.

Comité des hauts fonctionnaires

Ce comité a pour principale fonction d'informer le Premier ministre au sujet du rendement des sous-ministres et du perfectionnement des cadres supérieurs.

Conseil de perfectionnement des ressources humaines (CPRH)

Ce nouveau groupe se compose de quatre sous-ministres représentant des ministères d'exécution et de quatre sous-ministres à la tête d'organismes centraux qui sont chargés du perfectionnement des ressources humaines. Ce groupe a pour mandat de mettre en valeur les intérêts communs des ministères et organismes aux fins de la gestion efficace et du perfectionnement des fonctionnaires. Parmi les questions à examiner, mentionnons divers aspects du perfectionnement professionnel et de la formation.

Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor (CCSCT)

Ce comité composé de 13 sous-ministres fournit au Conseil du Trésor des conseils relatifs à des questions concernant l'ensemble du service, notamment les budgets de fonctionnement, la réforme de la classification et la restructuration de la catégorie de la gestion.

Comité consultatif du personnel supérieur (CCPS)

Ce comité conseille la Commission de la fonction publique à l'égard des nominations, principalement celles au niveau des sous-ministres adjoints, et offre des conseils sur les politiques de dotation. Il se compose de cinq sous-ministres d'organismes centraux et de cinq sous-ministres représentant des ministères d'exécution.

Comité des sous-ministres chargés de l'équité en matière d'emploi

Ce comité a été formé à partir du Comité consultatif des sous-ministres auprès du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Il a pour mandat de conseiller le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Conseil du Trésor au sujet de la mise en oeuvre du document intitulé *Au-delà des apparences* et d'autres questions d'équité en matière d'emploi relatives aux quatre groupes cibles représentés dans la fonction publique (les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles).

Les sous-ministres membres de ces comités prennent actuellement les mesures nécessaires pour que les politiques élaborées dans leurs domaines respectifs respectent les objectifs de FP2000, que les organismes centraux ne reviennent pas aux anciennes méthodes fondées sur le contrôle, que les questions portant sur l'ensemble du service dans la fonction publique fassent l'objet de discussions franches et que les points de vue des ministères soient dûment pris en compte.

Une ouverture sur l'extérieur : consulter les clients

« La concertation avec le secteur privé est indispensable pour formuler des politiques gouvernementales dynamiques, et les recommandations en ce sens contenues dans le rapport de FP2000 sont à notre avis encourageantes. La Chambre préconise surtout les changements nécessaires pour enchâsser la consultation dans la formulation des politiques. »

Tim Reid,
Président, Chambre canadienne de commerce.
Lettre au Premier ministre du 6 décembre 1990

« Un élément important du renouveau consistera à rendre l'administration publique plus ouverte à ce qui se passe à l'extérieur – elle consultera de façon constructive et se montrera favorable à la participation des gens de l'extérieur à l'élaboration des politiques. Il ne s'agit pas simplement de changer des règlements, des procédures et des structures, il s'agit de changer la culture. »

Forum des politiques publiques

Changements au Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ne fonctionne plus en tant qu'organisme essentiellement de contrôle. Il se réoriente vers des services d'aide et de conseils aux ministères et réduit au strict minimum les contrôles centraux requis pour assurer la cohésion de la fonction publique.

Le Secrétariat s'attache désormais davantage aux résultats qu'aux procédures détaillées. Il tentera d'en arriver à un consensus, de partager les meilleures pratiques, de solliciter la collaboration des intervenants et de favoriser l'autoréglementation.

Des quelque 80 décisions figurant dans le Livre blanc, environ la moitié portent directement sur les politiques ou méthodes de fonctionnement du Conseil du Trésor. De 10 à 15 autres requerront des modifications législatives.

Ces recommandations sous-tendront les plans de travail du Secrétariat en 1991 et la majeure partie des plans de 1992 et 1993. Le Secrétariat examine également les recommandations des groupes de travail de FP2000 qui relèvent de sa compétence mais qui ne figurent pas dans le Livre blanc, dans le but d'en préciser le suivi.

Le Conseil du Trésor consacrera une grande partie de son attention à cinq modifications découlant du Livre blanc et influant sur l'ensemble du service. La mise en oeuvre de chacun de ces importants projets relève d'un comité de hauts fonctionnaires ministériels qui verra à ce que les points de vue et préoccupations des ministères soient pris en compte. Voici ces cinq changements importants :

1. Budgets de fonctionnement

Un comité constitué de sous-ministres associés, de sous-ministres adjoints et de cadres supérieurs a été créé et chargé de superviser la mise en oeuvre des budgets de fonctionnement. Présidé par Mel Cappe, sous-secrétaire de la Direction des programmes du SCT, le comité a pour programme de travail la mise en oeuvre de ces budgets à l'échelle de l'administration fédérale au cours de l'exercice 1993-1994, et une série de projets pilotes d'une envergure et d'une complexité progressivement croissantes devant être lancés dans l'intervalle. Parmi les travaux essentiels qu'il faudra effectuer, mentionnons :

- la définition de la façon de mesurer et gérer la taille de la fonction publique, étant donné que cette dernière demeurera une question de politique publique;
- l'élaboration d'options à l'intention des ministres en ce qui a trait aux augmentations salariales et à d'autres majorations de prix sous le régime des budgets de fonctionnement;
- l'examen des processus et des systèmes de gestion en vue de mettre en place les mécanismes nécessaires de responsabilité et de contrôle de la gestion et de garantir une transition harmonieuse et la concrétisation des avantages inhérents aux budgets de fonctionnement.

Dans le cadre de l'examen des plans opérationnels pluriannuels de 1991-1992, le Secrétariat a trouvé plusieurs candidats éventuels à l'utilisation de budgets de fonctionnement et obtenu l'approbation du président d'entamer des discussions avec ceux-ci en vue de la mise en oeuvre de projets pilotes. Les analystes de la Direction des programmes donnent actuellement suite à ce projet, de concert avec les ministères.

Il reste à créer un ou plusieurs comités chargés d'étudier certaines questions, à déterminer d'autres ministères susceptibles de mettre en oeuvre les projets pilotes et à obtenir du Conseil du Trésor des directives à propos de certaines caractéristiques fondamentales de conception et de certaines questions de mise en oeuvre.

2. Catégorie de la gestion

Comme le précise le Livre blanc, le gouvernement a décidé de rebaptiser la catégorie de la gestion « groupe de la direction » et de ramener de six à cinq le nombre de ses niveaux en fusionnant les niveaux SM et EX-1. Ces décisions entreront en vigueur le 1er avril 1991.

Par ailleurs, le gouvernement a fait savoir qu'il examinera le projet de création de schémas de carrière distincts mais parallèles pour les professionnels et les spécialistes techniques.

On s'attend à ce que la restructuration de la catégorie de la gestion entraîne comme avantage connexe la réduction de l'excédent de niveaux hiérarchiques de gestion au sein des ministères, c'est-à-dire, la déstratification. Comme il est indiqué dans le Livre blanc, dans la plupart des ministères, il n'existe que trois niveaux de gestion inférieurs au niveau de sous-ministre. Il nous faut l'appui de tous les gestionnaires supérieurs pour que telle soit la règle à l'échelle de la fonction publique.

Un groupe de travail interministériel composé de sous-ministres adjoints étudie actuellement les normes de classification de la catégorie de la gestion afin de déterminer sa capacité à traiter des questions comme la déstratification, la délégation de pouvoir, le service au public et l'accroissement des pouvoirs délégués.

Un comité interministériel de gestionnaires axiaux et de gestionnaires du personnel du niveau de sous-ministre adjoint, présidé par Jean Thivierge, secrétaire adjoint de la Division de la gestion générale du personnel, a été constitué en vue de conseiller le Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'aider à s'acquitter des travaux qui s'annoncent.

3. Simplification du régime de classification

Un nouveau groupe de travail chargé de la simplification de la classification, qui a pour mission d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan universel d'évaluation et une norme de classification pour le nouveau groupe des Services généraux (GE), a commencé ses travaux le 3 janvier 1991. Ce travail se fera de concert avec les syndicats de la fonction publique. Un comité de sous-ministres adjoints et de cadres supérieurs conseillera le groupe de travail.

Le groupe de travail a demandé à tous les sous-ministres de désigner des coordonnateurs ministériels pour aider les employés à remplir un questionnaire dont les réponses serviront à l'élaboration du plan universel d'évaluation. On distribuera le questionnaire à quelque 1 000 employés dans les groupes professionnels actuels.

On a en outre demandé aux ministères d'accepter de détacher pour une période de deux ans des spécialistes de la classification et des gestionnaires qui travailleront au plan d'évaluation et à la norme du groupe GE, de prêter pendant six mois environ 70 gestionnaires pour évaluer les postes de différents groupes professionnels.

Louise Ouimet, secrétaire adjointe, Division de la classification, de la parité salariale et des systèmes d'information sur les ressources humaines et de la paie, SCT, dirigera les travaux de simplification de la classification. Gaston Poiré, auparavant directeur du groupe de la politique de classification, de la formation et de la parité salariale, présidera le groupe de travail.

4. Perfectionnement des ressources humaines

Une Direction du perfectionnement des ressources humaines a été créée au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor pour seconder le Conseil de perfectionnement des ressources humaines (CPRH). Elle se compose d'un secrétariat et d'un petit groupe qui a pour tâche principale d'élaborer des stratégies et les grandes orientations en collaboration avec les ministères.

M. Robert Lafleur, auparavant sous-ministre adjoint, Services de l'immobilier, TPC, a été nommé secrétaire du CPRH et dirigera la nouvelle direction.

Le Conseil représente l'un des témoignages les plus concrets de l'engagement de FP2000 à l'égard de l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. La nouvelle direction est l'expression correspondante de l'engagement du Secrétariat du Conseil

du Trésor à donner une suite véritable aux valeurs et aux objectifs du Livre blanc.

Le Conseil appuiera les sous-ministres pour relever les défis énoncés dans le Livre blanc. Une dizaine de projets devraient être amorcés, notamment dans les domaines de la formation, du déploiement, de l'évaluation du rendement, de la planification de carrière et du perfectionnement professionnel.

> *« Il faut que la culture organisationnelle de la fonction publique change pour que l'on prenne au sérieux la formation et le perfectionnement. »*
>
> Dorothy Wood,
> agente de formation régionale, région de l'Alberta,
> Agriculture Canada

Les membres du CPRH ont entamé des discussions avec les syndicats et d'autres intervenants sur des questions d'intérêt commun.

Certains projets à court et à long termes ont été proposés Quelques-uns seront entrepris par des organismes centraux, d'autres par divers experts affectés à des tâches précises ou collaborant avec les groupes de travail, et d'autres encore, par des ministères qui dirigeront les travaux en vue de réaliser les produits attendus. Outre ces projets, le CPRH élaborera un cadre conceptuel dans le but d'orienter l'élaboration de la politique.

Cette approche devrait accroître l'efficacité du CPRH pour ce qui est de la mise en valeur des intérêts communs des ministères et organismes en matière de perfectionnement du personnel.

5. Équité en matière d'emploi

Le Livre blanc accorde visiblement beaucoup d'importance à l'équité en matière d'emploi et l'intègre à la planification et au perfectionnement des ressources humaines dans la fonction publique.

Plusieurs initiatives seront lancées, notamment une nouvelle méthode d'établissement des objectifs fondée sur le recrutement, la promotion et la conservation des effectifs. Cette mesure a pour but de tenir davantage compte des intérêts des groupes cibles qui demandent des progrès véritables et des aptitudes des gestionnaires à prendre des décisions influant sur ces progrès.

Le personnel du Conseil du Trésor collaborera également avec le Centre canadien de gestion et Formation et perfectionnement Canada en vue de mettre un accent accru sur l'équité en matière d'emploi dans les cours destinés aux gestionnaires, et avec les sous-ministres afin de renforcer la responsabilité de la direction en ce qui touche l'équité en matière d'emploi.

Un comité consultatif de sous-ministres sur l'équité en matière d'emploi fournit conseils et orientation.

La responsabilité de l'équité en matière d'emploi a été confiée à M. Jim Mitchell, secrétaire adjoint, Équité en matière d'emploi, planification et élaboration des politiques, Direction de la politique du personnel, SCT.

Ces changements nécessiteront une collaboration étroite entre le SCT et les ministères. Tous concernent un accroissement des pouvoirs et de la marge de manoeuvre des ministères. Comme le précise le Livre blanc, l'accroissement des pouvoirs doit être assorti d'une responsabilité accrue.

Le SCT continuera de collaborer avec les ministères pour veiller à ce que ces derniers appliquent des mécanismes internes appropriés en matière de responsabilité et à ce que ses propres attentes relativement au rendement des ministères soient bien énoncées et axées sur les résultats.

Pour ce faire, le SCT continuera d'appliquer les cadres de responsabilité établis en vertu de l'APRM et se fondera sur la participation du secrétaire au processus d'évaluation du rendement des sous-ministres dans le cadre du Comité des hauts fonctionnaires.

Exemple d'une approche repensée: la Direction de la politique administrative du SCT

À titre d'exemple de la réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor au défi que pose FP2000, voici un aperçu du changement qui s'opère au sein de la Direction de la politique administrative (DPA).

Le rôle de la Direction a été modifié en profondeur depuis le lancement de l'APRM en 1986. La simplification des politiques et l'accroissement des pouvoirs délégués aux ministères avaient déjà débuté lorsqu'a été lancée l'initiative FP2000. Le Groupe de travail sur les politiques administratives et les services communs a souligné les inquiétudes des gestionnaires ministériels dans ce domaine et accéléré le changement d'orientation à la DPA.

Les initiatives de la DPA incluent:

- la révision des politiques: en mars 1991, 70 p. 100 de toutes les politiques de la DPA auront été remaniées et publiées en tenant compte de la philosophie de l'APRM et de FP2000. Au cours de l'année qui vient, la Direction achèvera la révision de toutes les politiques restantes.

  La longueur de la politique sur la gestion du matériel illustre la façon dont les politiques sont simplifiées : de 138 pages de politiques très détaillées, elle est passée à deux pages de principes de base et 28 pages de lignes directrices.

- l'accroissement des pouvoirs et de la marge de manoeuvre des ministères. Le pouvoir de passation des marchés en est un bon exemple: le niveau de pouvoir délégué pour les marchés a été doublé et ce pour la deuxième fois depuis 1986.

  Des pouvoirs spéciaux de passation des marchés ont été accordés pour tenir compte des cas spéciaux dus à la prestation de programmes particuliers, notamment à l'ACDI pour la prestation de l'aide à l'étranger, à Approvisionnements et Services Canada pour l'achat de biens et de services, à Santé et Bien-être social Canada pour la prestation de services de santé aux Inuit et au ministère du Solliciteur général pour l'éducation des détenus. En outre, la définition de « marché concurrentiel » a été élargie pour laisser plus de latitude en reconnaissance des efforts déployés pour établir le régime de la concurrence dans le marché.

- une réduction appréciable du nombre de présentations au Conseil du Trésor: de 1 600 en 1986, celles-ci sont passées à environ 350 en 1991.

- l'élimination des rapports inutiles: de 40 différents rapports, le nombre est passé à 9 rapports annuels.

Par la même occasion, la DPA a modifié son rôle, qui est passé du contrôle et de l'orientation stratégique détaillée au leadership stratégique et à l'aide aux ministères et aux groupes fonctionnels. Les réactions à cet égard sont très favorables.

Une approche repensée : commentaires des gestionnaires

« Le temps est venu d'abolir les procédures et les contrôles administratifs superflus afin que les employés puissent servir les Canadiens plus efficacement. »

Conrad Clément,
Ressources humaines, région de l'ouest,
Service canadien des parcs

« L'accroissement des niveaux de passation des marchés et des pouvoirs d'achat locaux a accéléré nettement le processus d'approbation, réduit les formalités administratives et ouvert la voie à une délégation accrue des pouvoirs aux gestionnaires hiérarchiques. Les gens qui ont besoin de plus de pouvoirs pour effectuer leur travail peuvent maintenant les obtenir. »

Walter Beazley,
directeur général, Gestion du matériel, des marchés et des installations, Transports Canada

« Les politiques administratives antérieures du Conseil du Trésor laissaient aux gestionnaires peu ou pas de liberté d'action pour régler les problèmes opérationnels quotidiens. Les nouvelles politiques partent de principes clairs qui donnent aux gestionnaires les moyens d'exercer leur jugement et d'en être tenus responsables. »

Louis Tousignant,
SMA, Direction de la production et de l'inspection des aliments,
Agriculture Canada

Dernières nouveautés à la DPA

Richard Paton a été nommé sous-secrétaire à la DPA. Il remplace David McEachran, qui a été à la tête de la direction depuis 1984. M. McEachran a été nommé conseiller spécial auprès du Secrétaire du Conseil du Trésor.

Un seul guichet : d'autres changements au SCT

Selon les prévisions, grâce à la restructuration de la Direction de la politique du personnel et de l'ancienne Direction des relations de travail, tous les services d'interprétation de la paye et des avantages sociaux pourront être offerts aux ministères « au même guichet » à la Division des relations de travail, et la gestion de la rémunération négociée et non négociée sera améliorée.

En ce qui concerne les négociations collectives, Jean-Guy Fleury a été nommé chef de la nouvelle Division des relations de travail – née de la restructuration – au sein de la Direction de la politique du personnel. Il occupait auparavant le poste de sous-directeur, Ressources humaines et Langues officielles, auprès du Service canadien du renseignement de sécurité.

Jean-Guy Fleury s'entretient actuellement avec les agents négociateurs, les ministères et les membres du Groupe de travail de FP2000 sur la négociation collective afin de jeter les bases du nouveau partenariat dans le domaine des relations de travail.

La Commission de la fonction publique et FP2000

par Robert Giroux
président et premier dirigeant de la Commission
de la fonction publique du Canada

Les groupes de travail de FP2000 ont présenté quelque 80 recommandations qui ont un effet direct sur la Commission de la fonction publique. Même si l'examen de la façon dont mettre en oeuvre ces recommandations n'est pas terminé, nous sommes déjà parvenus à déblayer le terrain, notre organisation étant fermement décidée à renouveler avec succès la fonction publique.

Certaines recommandations et initiatives proposées dans le Livre blanc sur FP2000 entraîneront la modification de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, essentiellement dans les domaines concernant les réaffectations, la nomination au niveau et les mécanismes de recours; d'autres seront adoptées par l'intermédiaire des plans de projets, qui se partagent six domaines. Voici un aperçu de nos activités dans ces domaines.

Recrutement et présentation des candidats

La Commission s'efforce de faire face à la concurrence sur le marché du travail et de recruter des gens très qualifiés. Le Programme de stagiaires en gestion annoncé en décembre dernier et l'examen de sélection d'agents au niveau d'entrée sont deux moyens que nous utilisons dans ce but.

Un répertoire national des candidats plus facile d'accès, des demandes d'emploi simplifiées, le ciblage de secteurs particuliers du marché du travail, des répertoires de candidats ayant fait l'objet d'un examen préalable à la Commission et dans les ministères seront nos principaux outils de dotation dans les années 90.

La catégorie de la gestion

Après avoir consulté les gestionnaires hiérarchiques et les directeurs du personnel, nous avons l'intention d'adopter un système de nomination au niveau pour les ADM et une politique améliorée de nomination au poste pour les niveaux EX-1 à 3 d'ici l'automne prochain. Nous établirons de nouvelles lignes directrices sur la sélection des candidats pour faire en sorte d'avoir d'excellents gestionnaires dans les ministères comme au niveau institutionnel.

Nous nous concentrerons sur les techniques d'évaluation et les compétences en orientation professionnelle, et nous placerons plus de membres des groupes cibles dans les jurys de sélection. En outre, nous favoriserons le travail à temps partiel et le partage d'emploi.

La Commission soutiendra et encouragera le perfectionnement professionnel par le biais des programmes d'affectation, de détachement et de mutation pour la catégorie de la gestion et les groupes de relève (SM moins un et deux).

Évaluation et perfectionnement professionnel

La Commission a l'intention d'offrir une gamme plus complète de services de perfectionnement et d'orientation professionnels en réponse aux besoins des employés.

Au cours des deux prochaines années, nous établirons un questionnaire sur les compétences en leadership qui

aura de multiples usages dans les programmes de perfectionnement des employés de toute la fonction publique. Nous fournirons aux ministères des services d'évaluation professionnelle pour déterminer les aspirations professionnelles des employés, leur mode de travail et leurs compétences personnelles, et aider les ministères à établir des services d'orientation professionnelle.

Cette année, en collaboration avec la collectivité des services du personnel et les gestionnaires axiaux, nous établirons un centre d'évaluation pour les gens accédant au groupe de la direction (ancienne catégorie de la gestion) qui contribuera à l'évaluation, à la sélection et au perfectionnement des personnes ayant les qualités requises pour devenir les leaders et les gestionnaires aux niveaux supérieurs.

En outre, nous réviserons et mettrons à jour nos tests « de la corbeille d'entrée » et de simulation pour les adapter au *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique* récemment établi.

Délégation en matière de dotation

La Commission fournira les politiques, les outils et les renseignements nécessaires pour que les ressources humaines soient gérées efficacement pendant le processus de dotation et elle aidera les spécialistes de la dotation à étendre leur expertise, leurs connaissances, leurs capacités et leur compétence professionnelle.

Nous reconnaissons le rôle critique que jouent les spécialistes des ressources humaines lorsqu'ils apportent aux gestionnaires aide et conseil. Ces spécialistes sont un lien entre le personnel et les gestionnaires hiérarchiques; leur rôle prendra de l'ampleur et sera associé à celui de la direction.

En collaboration avec les gestionnaires hiérarchiques et les agents de la dotation, nous établirons sous peu l'énoncé des rôles et des responsabilités des gestionnaires des ressources humaines en matière de dotation, un guide de dotation à l'intention des gestionnaires, et un document sur le régime de dotation rédigé sous forme de questions et de réponses et accompagné d'instructions sur la manière de s'en servir.

Les outils de formation et les trousses d'atelier aideront les gestionnaires et les consultants en dotation à définir leurs rôles.

Recours

Dans ce domaine, nous voulons accélérer et améliorer le processus d'appel et réduire le nombre d'appels et de retraits tardifs. La Commission produit actuellement une deuxième vidéo sur le processus d'appel pour aider les agents de dotation à mieux défendre les appels.

Vérification

Nous examinerons tous les ans la pertinence des politiques de la Commission concernant la délégation des pouvoirs de dotation et l'obligation de rendre compte connexe. À compter de 1991-1992, nous effectuerons également des vérifications à l'échelle de toute l'administration fédérale sur certaines pratiques particulières de dotation, comme le décret d'exclusion à l'égard des mutations, les zones de concours et l'emploi pour une durée déterminée.

En conclusion, nous avons amorcé la mise en oeuvre des recommandations de FP2000. Tout comme les clients que nous servons, nous passons maintenant à la modification, au changement et au remaniement pour faire de la fonction publique un modèle d'organisation en matière de gestion des ressources humaines.

FP2000 et le Bureau du contrôleur général

par Andrew Macdonald,contrôleur général du Canada

La gestion financière évolue à mesure qu'évolue la culture mettant plus l'accent sur la délégation de pouvoir et la reddition des comptes. La vérification interne s'adapte afin d'apporter des contrôles plus rentables à l'appui des gestionnaires habilités. De la même façon, l'évaluation de programmes portera de plus en plus sur les résultats et sur le service au public.

Les activités de perfectionnement professionnel du Bureau du contrôleur général (BCG) à l'égard des trois collectivités (vérificateurs, évaluateurs et agents financiers) sont axées sur la bonne gestion des ressources humaines.

Chacune des trois collectivités participe à sa manière avec le BCG pour répondre aux attentes de FP2000. La conférence des agents financiers supérieurs tenue en novembre 1990 a donné lieu à l'établissement des priorités des agents financiers. Elles prévoient l'accroissement des services aux clients, aux gestionnaires des programmes et aux personnes chargées d'un budget, l'amélioration des technologies de l'information pour fournir aux gestionnaires l'information financière en temps voulu, la concentration sur la gestion des ressources humaines et une meilleure compréhension de la gestion des risques.

Quatre nouveaux sous-comités examineront les systèmes communs, la mémoire institutionnelle et les meilleures pratiques, la délégation de pouvoir et le travail d'équipe avec les gestionnaires hiérarchiques.

Pour de meilleures pratiques

Le Conseil des chefs comptables est une tribune offerte sous les auspices du BCG aux directeurs des finances et à leurs homologues des organismes centraux. Le Conseil a publié un recueil des meilleures pratiques de paiement et examine la réglementation à l'appui du cadre de la politique de gestion financière pour supprimer les termes normatifs. Le symposium sur les systèmes de gestion financière permet aux agents financiers d'échanger idées et données.

Le Programme maintenant bien établi de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) donnera à quelque 60 diplômés l'occasion de faire un stage d'un an par rotation dans les ministères, stage les faisant accéder à un poste permanent.

Le nouveau Programme de congé d'études/remplacement coop permet à des agents financiers subalternes, dont bon nombre sont des femmes, aux perspectives de carrière bouchées par manque de diplôme ou de titre professionnel de prendre un congé d'études pour terminer leurs études. Le BCG engage des étudiants coopératifs qualifiés et leur donne une formation en cours d'emploi qui compterait dans leurs exigences pratiques s'ils devenaient candidats au RPAF/RPVI. Quinze étudiants sont inscrits au programme.

Le programme de rotation des affectations des agents financiers a pour objectif de trouver aux employés désirant changer de travail ou occuper un poste de perfectionnement, une ouverture dans d'autres ministères.

La vérification des risques

La collectivité de la vérification interne évalue la vérification fondée sur les risques de la responsabilité de gestion, l'élimination des contrôles superflus et les moyens d'accroître l'efficience. Le réseau d'information pour la vérification donne aux vérificateurs de l'ensemble du pays l'accès direct aux méthodes de vérification, aux ouvrages de référence, au courrier électronique et aux bases de données. Il promeut la solidarité et l'échange des bonnes pratiques de vérification.

Accent sur les résultats

La délégation de pouvoir et la responsabilité sont essentiels aux évaluateurs pour répondre à l'évolution de la demande. Nous avons publié de nouvelles normes d'évaluation des programmes des ministères ainsi qu'un ouvrage de référence sur les méthodes d'évaluation; nous avons commencé la rédaction des documents pour les cours connexes et la révision de la politique d'évaluation ministérielle et nous préparons une étude comportant des exemples de la mesure du rendement des programmes et du service au public.

Consultation et liaison : le Secrétariat de FP2000

par John Edwards
Directeur, Fonction publique 2000

Le Secrétariat de FP2000 fait partie du Bureau du conseil privé (BCP). C'est un petit centre qui a été établi provisoirement pour gérer le renouveau. Il relève administrativement du BCP, mais il fonctionne en partenariat avec les ministères et les organismes et leur a emprunté une bonne partie de ses employés.

« Nous sommes persuadés que les fondements de FP2000 garantissent son succès. Ses dirigeants peuvent compter sur les conseils et l'appui des membres de l'IAPC partout au Canada. »

Ivo Krupka,
Président de l'Institut d'administration publique du Canada (RCN),
3 décembre 1990

Le Secrétariat a encore du pain sur la planche. Il publiera bientôt le deuxième rapport du Groupe de travail sur la formation et le perfectionnement, et les documents de trois autres groupes de travail. Le Groupe de travail sur le service au public publiera le document sur les meilleures pratiques intitulé *L'École du succès : Rapport sur les Pratiques exemplaires dans le domaine du service au public*, et le Groupe de travail sur l'adaptation de l'effectif sortira un guide des organisations efficaces et du changement de gestion dans la fonction publique (l'ouvrage est souvent appelé *Guide pour les perplexes*). Le guide constitue la dernière et troisième partie du rapport de ce groupe de travail; en collaboration avec l'Institut de recherches politiques, le Secrétariat publiera aussi une bibliographie annotée des recherches du groupe de travail sur les organisations adaptatives.

Le Secrétariat travaille en équipe, et les principaux membres responsables de travailler de concert avec les ministères et les organismes centraux sont Derek Sweet, de Transports Canada, Yvon Charlebois, de Revenu Canada (Douanes et Accise), Robert Blain, de la Chambre des communes, et Claire McQuillan, du Bureau de privatisation et des Affaires réglementaires.

Stephen Boissoneault, de la Commission de la fonction publique, est entré au Secrétariat le mois dernier pour coordonner les communications à la place de Darryl Perry, Communications Canada, qui sera responsable de la politique de consultation au BCP.

Le Secrétariat n'a pas été créé pour relever du jour au lendemain les défis que doit affronter la fonction publique. Il faudra des années pour réaliser certaines réformes. L'expérience du secteur privé montre qu'il faut beaucoup de temps pour apporter des changements culturels et administratifs d'aussi grande envergure.

Le Secrétariat poursuivra ses travaux avec les ministères hiérarchiques et les organismes centraux, les gestionnaires et les spécialistes du personnel, le secteur privé et les syndicats de la fonction publique au sujet de la mise en oeuvre des réformes.

Ceci l'amènera à cerner les questions en litige, à suivre l'évolution de la position des intervenants, à avancer ou à chercher des idées et des approches stratégiques pour résoudre les problèmes, à établir un consensus et des appuis pour les solutions trouvées. Cela l'amènera aussi à coordonner les préparatifs aux modifications législatives.

Soutien de la direction

Le Secrétariat apporte son soutien à une réunion hebdomadaire d'un comité directeur de FP2000 présidé par le greffier du Conseil privé et composé des chefs des organismes centraux et d'autres cadres supérieurs. Le Comité consultatif de FP200, lui aussi présidé par le greffier, donne des conseils et a également le soutien du Secrétariat.

Outre qu'il offre régulièrement des exposés et des mises à jour au greffier et au greffier adjoint, des exposés périodiques aux sous-ministres et aux sous-ministres adjoints pendant les mises à jour semestrielles des SMA, le Secrétariat collabore étroitement avec le bureau du président du Conseil du Trésor pour aider M. Loiselle à jouer son rôle de chef de file dans FP2000.

Consultation avec les employés et les syndicats

À l'automne dernier, le gouvernement a décidé de ne pas déposer le projet de loi sur FP2000 pour discuter plus avant, avec les syndicats de la fonction publique et d'autres intervenants, des recommandations de FP2000 ayant suscité des questions ou des inquiétudes.

Sous les auspices du Conseil national mixte (CNM), des entretiens spéciaux ont eu lieu avec les syndicats pour explorer les points qui préoccupent les syndicats, pour examiner la nature, l'intention et l'effet des réformes visées par FP2000 et pour résoudre éventuellement les problèmes apparents. Cette façon de procéder découle des rencontres avec les syndicats qui ont eu lieu à Montebello en septembre dernier et à laquelle participent des représentants des groupes de travail de FP2000.

La première rencontre du CNM concernant FP2000 a eu lieu le 12 janvier dernier. Ian Clark, secrétaire du Conseil du Trésor, a exposé en détail le plan de mise en oeuvre du SCT, et j'ai mentionné les activités lancées dans les ministères (en m'aidant d'une liste d'initiatives qui sera remise prochainement aux coordonnateurs de FP2000 des ministères).

Mel Cappe, sous-secrétaire, Direction des programmes au SCT, a fait un exposé sur les budgets de fonctionnement qui a provoqué une longue discussion. Les syndicats ont été d'accord pour dire que si les décisions concernant les marchés se concrétisaient et que tous les coûts étaient pris en considération, leurs craintes à l'égard des marchés ultérieurs seraient sensiblement réduites.

L'entente ne sera pas uniquement le fruit des réunions tenues sous les auspices du CNM au sujet de FP2000; elle sera due également à la volonté des gestionnaires et des syndicats de travailler ensemble dans les ministères et aux niveaux locaux.

L'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFPC) n'a pas assisté à cette première réunion. Son absence continue de mettre en lumière la nécessité pour les employés et les gestionnaires de construire ensemble un nouveau partenariat et de partager l'information et les préoccupations.

Le président du Conseil du Trésor, M. Gilles Loiselle, a indiqué très clairement son intention d'encourager la discussion et les consultations ultérieures. Il s'est personnellement engagé à renouveler la fonction publique et compte rencontrer, dans les prochains mois, les employés travaillant ailleurs qu'à Ottawa pour entendre autant de points de vue que possible.

Gestion de l'information

Un des plus grands défis de FP2000 est de renseigner les employés de premier niveau. La production et la distribution des documents d'information continuent à être des tâches énormes, le Secrétariat devant répondre en moyenne à 300 demandes de renseignements par mois. Il reçoit actuellement environ 20 invitations par mois à présenter des exposés.

De plus, les employés lui adressent directement des centaines de suggestions et de commentaires.

L'un des moyens de favoriser le changement consiste à échanger l'information. Dans les prochains mois, le Secrétariat s'associera aux ministères et aux organismes centraux pour repérer et faire connaître les idées novatrices et les « meilleures pratiques » administratives de la fonction publique émanant de divers organismes fédéraux.

Relations avec les médias et promotion

Comme il n'est pas toujours facile pour les journalistes de savoir où et à qui s'adresser dans l'administration fédérale

pour obtenir des renseignements, le Secrétariat continuera à leur donner des informations et des entrevues sur FP2000 et sur le renouveau de la fonction publique.

Promouvoir l'intérêt du public est l'une des fonctions médiatiques du Secrétariat, et renseigner les journalistes, en insistant sur le fait que ceux qui suivent les progrès de FP2000 dans la région de la Capitale nationale et les autres régions doivent être rapidement informés, tient une grande place dans la stratégie de communications de FP2000.

Liaison

L'une des principales fonctions du Secrétariat consiste à signaler aux gestionnaires et aux coordonnateurs des ministères les progrès et les plans de mise en oeuvre. En ayant des rapports périodiques avec les intéressés et en assistant aux séances de planification et d'information des ministères, le Secrétariat a une vue générale de l'évolution de FP2000 dans la communauté fédérale et peut échanger des renseignements et des perceptions avec les gestionnaires des ministères et des organismes centraux.

> *« Cette initiative a été lancée l'an dernier dans le cadre d'un projet visant à modifier la mentalité de la fonction publique pour que cette dernière réponde mieux aux attentes du public en réduisant les tracasseries administratives et en simplifiant les règles... la réforme de la bureaucratie est fondamentale pour tous les Canadiens comme pour la prospérité future du pays. »*
>
> The Ottawa Citizen,
> éditorial, 15 décembre 1990

Le Secrétariat organise des réunions périodiques avec les coordonnateurs des ministères pour étudier et discuter des questions particulières et partager les acquis. A la réunion de décembre, le représentant d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada a décrit sa nouvelle fonction d'ombudsman, le représentant d'Industrie, Sciences et Technologie Canada a expliqué comment les employés du ministère procèdent à l'évaluation de leurs supérieurs, et le représentant d'Emploi et Immigration Canada a parlé des progrès réalisés pour en arriver à un nouveau partenariat avec Travaux publics Canada au sujet des locaux.

Au moment de mettre sous presse le présent document, l'ordre du jour de la réunion du 31 janvier des coordonnateurs ministériels de FP2000 couvrait les points suivants: récompenses et reconnaissance, centre d'étude du vérificateur général, exposé de la gestion du changement tiré du *Guide pour les perplexes* mentionné précédemment.

Le Secrétariat enverra bientôt aux ministères et aux organismes la première d'une série de listes d'initiatives ministérielles dans des domaines précis. La liste, actuellement dressée avec le concours des coordonnateurs ministériels de FP2000, aidera les ministères et les gestionnaires à connaître ceux ayant avancé dans divers domaines, notamment l'organisation de FP2000, l'orientation professionnelle, l'examen du rendement et l'orientation des employés. Ce genre de lien facilitera l'échange d'information et d'expériences.

En outre, le Secrétariat a renforcé son association avec les conseils fédéraux régionaux de gestionnaires supérieurs afin d'avoir un aperçu de ce que l'on pense, dans les régions, de FP2000. Les conseils régionaux ont joué un rôle de plus en plus direct dans FP2000 en présentant opinions et idées, en organisant des groupes de discussion et des colloques, en partageant les acquis entre les ministères dans les régions et en aidant le Secrétariat à coordonner, dans les régions, les visites, les événements et les distributions importantes.

La gestion des consultations : l'engagement du gouvernement et le rôle du BCP à ce sujet

par Paul Tellier
Greffier du Conseil privé et secrétaire du cabinet

La consultation dans la fonction publique fédérale est plus qu'un simple cliché, mais on pense en général que ce n'est pas notre fort.

Notre dossier en la matière est souvent mal documenté et fait l'objet de préjugés. Ainsi personne, tant à l'intérieur de l'administration fédérale qu'à l'extérieur, ne sait à quel point les consultations sont nombreuses et je ne suis pas sûr que le mot « consultation » signifie la même chose pour tous.

Donner la preuve de l'engagement de toute l'administration fédérale à l'égard des consultations est essentiel à une saine gestion. Les Canadiens ont fait clairement comprendre qu'ils se sentent de plus en plus éloignés du gouvernement. Beaucoup se demandent si on les écoute.

La consultation, par conséquent, est l'une des principales préoccupations du gouvernement et l'un des points clés du renouveau de la fonction publique. Nous devons approfondir et élargir nos consultations, mais avec les outils qui conviennent. Nous devons également être en mesure de faire savoir à tous que des consultations on bel et bien lieu partout dans la fonction publique fédérale et que nous sommes mieux en mesure de répondre aux clients et aux critiques.

Dans ce contexte, j'ai demandé à Daniel Gagnier, sous-secrétaire du Cabinet aux Communications, d'ajouter « consultation » à son titre et à ses responsabilités Sa tâche sera de collaborer avec les gestionnaires et d'autres personnes afin d'élaborer les lignes directrices du gouvernement en matière de consultations. Il invitera les experts et les personnes intéressées à trouver des moyens pratiques de promouvoir une culture d'ouverture et de consultation au sein du gouvernement.

Consultation ne veut pas nécessairement dire consensus. Toutefois, tant à l'intérieur de la fonction publique qu'à l'extérieur, les consultations doivent être perçues comme constructives, de bonne foi et propres à donner des résultats.

À mon avis, les consultations sont un processus interactif et itératif – un processus qui permet d'étudier de façon sérieuse les attitudes, les idées et la participation des intervenants, et de les faire valoir lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques, de concevoir et de fournir des programmes gouvernementaux.

Je crois que la boucle des consultations ne sera bouclée que si les membres du public qui auront pris la peine de faire part de leurs points de vue connaissent les résultats du processus de consultation. Nous voulons prouver que la consultation existe, qu'elle se porte bien et qu'elle est importante pour la fonction publique. Nous voulons faire du BCP un centre qui coordonnera le développement d'une culture de consultation au sein du gouvernement.

Comités des sous-ministres – Membres

Comité des hauts fonctionnaires

P.M. Tellier (Président) – BCP
M.Y Catley-Carlson – SBSC
D.B. Dewar – CCG
de Montigny Marchand – AECEC
G.S. Shortliffe –BCP
J. Bourgon – C&CC
I. D. Clark – SCT
R.J. Giroux – CFP
J.-J. Noreau – Agr
J.S. Stanford – SGC

Le Conseil de perfectionnement des ressources humaines

I. D. Clark (Président) – SCT
D.B. Dewar – CCG
J.-J. Noreau – Agr
G.S. Shortliffe – BCP
M.Y. Catley-Carlson – SBSC
R.J. Giroux – CFP
L. O'Toole – TPC
J.S. Stanford – SGC

Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor

I. D. Clark (Président) -SCT
J. Edwards –BCP
A. Gourd – Com
H. Labelle – TC
B. Rawson – P&O
H. Swain – AINC
M. Massé – ACDI
J. Bourgon – C&CC
R.J. Giroux – CFP
P. Gravelle – RCI
A. Macdonald – BCG
G.S. Shortliffe – BCP
J.C. Tait – Jus
N. Mulder – ASC

Comité consultatif du personnel supérieur

R.J. Giroux (Président) – CFP
M.Y. Catley-Carlson – SBSC
D.B. Dewar – CCG
A. Macdonald – BCG
J.-J. Noreau – Agr
G.S. Shortliffe – BCP
J. Bourgon – C&CC
I. D. Clark – SCT
A. Kroeger – EIC
de Montigny Marchand – AECEC
G. Stewart – CFP
G. Scott – CFP

Comité des sous-ministres chargé de l'équité en matière d'emploi

I. D. Clark (Président) – SCT
R. Chrétien – AECED
J. Edwards – PCO
R.J. Giroux –CFP
N. Hughes-Anthony – PAR
H. Labelle – TC
J. Smith – RCNPT
J. Bourgon – C&CC
D.B. Dewar – CCG
I.P. Fellegi – SC
R. Hubbard – RC-DA
A. Kroeger – EIC
G.S. Shortliffe – BCP
K. Stanley – CFC

Comité directeur des budgets de fonctionnement

M. Cappe (Président) – SCT
G.G. Capello – SCT
L. Goulet – EC
H. Ladd – RCI (Calgary)
D.J. McEachran – SCT
J. Murray – AINC
L. Tousignant – Agr
S. Borup – TPS (Mississauga)
B. Gorman – BCG
B. Lacombe – SCT
A. Macdonald – BCG
J. McLure – DN
R. Quail – TC
B. Veinot – TPC

Comité consultatif interministériel sur la restructuration de la catégorie de la gestion et sur la simplification de la classification*

J. Thivierge (Président) – SCT
J.-M. Duguay – EIC (St. John's)
D. Lindley – DN
L. Ouimet – SCT
M. Reteff – RC-DA
C. Bernier – TC
R. Gagnon – AINC
S. Hurtubise – C&CC
B. Morrissey – P&O
L. Potvin – TPC
R. Rittenberg – RCI
I. Glen – SGC

*Ce comité sera présidé par Lise Ouimet pour les questions de classification au dessous du niveau de la catégorie de la gestion.